

Р. Р. Абдрашитов

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОРОДСКИМИ И РАЙОННЫМИ ГАЗЕТАМИ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ В 1990–1999 гг.

Лишь немногие аспекты жизни российского общества остались неза-
ронутыми в процессе бурных преобразований 90-х гг. Притом многие из
этих аспектов, к которым относится и пресса, претерпели радикальные
изменения при переходе на рыночные основы ведения хозяйства.

Справедливости ради следует отметить, что российская журналисти-
ка входила в рынок дважды: в начале века и в конце его. Но интересный
и богатый опыт успешной деятельности российской журналистики нача-
ла века долгие годы был невостребованным. Более семидесяти лет поко-
ления журналистов воспитывались на ситуациях, далеких от бизнеса и
рынка. Только в начале 90-х гг. СМИ была предоставлена полная свобода
— политическая и экономическая. Пресса оказалась не только тесно свя-
занной с экономикой, но и стала ее частью.

В результате произошедших изменений весь груз проблем издания,
финансирования, эффективной организации производственного процесса,
кадровой работы, но прежде всего выработки общего направления газеты
лег на плечи непосредственных руководителей редакций, в короткий
срок превратившихся из исполнителей принимаемых другими решениями в
универсальных управленцев, решающих серьезные вопросы, причем за-
частую в условиях недоступности иных методов, приемов, принципов,
кроме разработанных в советский период.

Эта трансформация особо отразилась на деятельности небольших га-
зет районного и городского уровней, которые менее других были приспо-
соблены к самостоятельному существованию в условиях рынка, плюра-
лизма и отсутствия направляющей силы в лице издающего их властного
органа.

В советский период применительно к печатным средствам массовой
информации под управлением понималось сознательное и целенаправ-
ленное воздействие, задача которого — обеспечить оптимальный уровень
работы редакции¹. Основная цель деятельности редакции формулирова-
лась просто: выпуск газеты. В условиях становления рыночной экономи-

ки понятие «управление» стало фактически идентичным, взаимозаменяемым с понятием «менеджмент» и в него стал вкладываться смысл, сформулированный западными специалистами: управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

При этом отечественные ученые отмечают, что осуществляемые в стране экономические реформы позволяют интегрировать народное хозяйство Российской Федерации в мировую экономику и занять в ней достойное место при соблюдении двух основных условий: во-первых, в основу реформ должны быть положены принципы и механизмы, господствующие в мировом экономическом сообществе; во-вторых, при проведении реформ должны быть учтены особенности предшествующего развития и современного состояния экономики страны, национальная культура и поведенческие характеристики населения, другие факторы и условия, формирующие развитие страны². Что относится к экономике страны в целом, относится и к деятельности отдельных отраслей, в частности производства печатных средств массовой информацией.

Актуальной и очевидной в этой связи стала необходимость критического осмысления накопленного в советский период опыта и изучения в современных российских, качественно новых условиях западной теории и практики менеджмента. Одновременно с этим представляет интерес и практическую пользу рассмотрение проблем менеджмента, с которыми столкнулись редакции городских и районных газет в 90-е гг.; методов, которыми они воспользовались для продолжения функционирования и развития.

Изменения, произошедшие в сфере управления городскими и районными газетами, будут рассмотрены на примере нескольких городских и районных газет Челябинской области: «Вперед» (газета города Троицка и Троицкого района), «Копейский рабочий» (г. Копейск), «Новая жизнь» (г. Еманжелинск), «Настроение» (Увельский район), «Знамя Октября» (г. Пласт), «Альянс-пресс» (г. Южноуральск). При выборке использован гнездовой метод, в результате чего в исследование оказались включены как городские, так и районные газеты; начавшие издаваться в советский период — «традиционные», а также увидевшие свет в пореформенную пору; рентабельные издания и те, которые продолжают выходить исключительно благодаря государственной поддержке. Сбор информации был осуществлен в результате полуформализованного интервью с руководителями исследуемых газет, осуществленного в феврале–марте 2000 г.

Городские и районные газеты в СССР с самого начала своей деятельности формировались в соответствии с указаниями партийных органов, чьими изданиями они, как правило, являлась. Партийные органы определяли объем, формат, тираж, дни выхода, даже номинальную цену газет;

утверждали редакторов газет; принимали решения о сокращении штатов и ликвидации системы оплаты гонораров штатным сотрудникам; устанавливали месячный фонд заработной платы, принимали решения по большому кругу вопросов³.

Как итог — констатация того факта, что «...функционирование системы (независимо от того, берется ли вся журналистика или какой-то конкретный ее орган) протекает на основе тех обязательных для исполнения журналистами заданий, которые, исходя из социальных потребностей, сформулированных в партийно-политических директивах, ставит издатель»⁴. Под издателем, в свою очередь, понимались «партийные, советские и другие органы разного уровня и их подразделения, которые осуществляют руководство, направляют деятельность печати, радио, телевидения в целом и отдельных органов»⁵. Говоря об издателе как системе управления редакционным коллективом, отмечалось, что «...издатель через определенный комплекс механизмов дает редакционному коллективу директивы, которые упорядочивают его деятельность и направляют усилия членов коллектива на достижение своих целей»⁶. Особо подчеркивалось, что «...генеральным издателем для всех органов информации выступает Центральный Комитет партии»⁷.

Не удивительно, что структура районных газет в СССР была практически идентичной во всех районах и городах страны. В 70-е — начале 80-х гг. в городских и районных газетах имелось 3–4 отдела. Какие именно — устанавливали райкомы и горкомы КПСС исходя из местных особенностей, в первую очередь структуры народного хозяйства, и характера газеты⁸; как правило, это были отделы партийной жизни, промышленности, сельского хозяйства, писем и массовой работы (в каждом 1–2 сотрудника). В каждой газете был секретариат, обычно представленный одним человеком — ответственным секретарем, который можно назвать отделом координации и планирования, и техническая служба, по отношению к которой, и это показательно, использовался даже термин «вспомогательный состав»⁹. Деятельность редакции осуществлялась в соответствии с планами, которые разрабатывались секретариатом с учетом планов работы отделов и утверждались соответствующими парткомами¹⁰.

При этом партийные органы исходили из того, что «...районные и городские газеты — важное звено в системе советской печати, эффективный инструмент партийных комитетов в осуществлении политического руководства экономическим, социальным и культурным развитием районов и городов, мощное средство коммунистического воспитания масс и формирования общественного мнения, незаменимый источник информации о местной жизни»¹¹. Фактически основной целью редакций объявлялось обеспечение выпуска газет, чья содержательная, оформительская и

уж тем более организационная модель определялась даже не местными, а центральными партийными органами.

Следует признать, что типовая структура, предложенная партийными органами для городских и районных газет, базировалась на многолетнем опыте и потому позволяла в существовавших в тот момент условиях рационально организовывать деятельность редакции.

Соответствовали типовой в советский период и структуры рассматриваемых в данной работе редакции районных и городских газет Челябинской области. В качестве примера рассмотрим структуру редакции объединенной газеты города Троицка и Троицкого района «Вперед». В штатном расписании редакции были представлены должности редактора, заместителя редактора (который одновременно возглавлял отдел сельского хозяйства), ответственного секретаря, заведующих отделами партийной жизни, промышленности, культуры быта и писем, корреспондентов соответствующих отделов (из восьми журналистских должностей на январь 1990 г. три были вакантными), фотокорреспондента, корректора, выпускающего, операторов кодирования текста (фотонабора), секретаря-машинистки, бухгалтера, уборщицы, курьера, водителя. В штате редакции была также предусмотрена должность заведующего отделом радиoinформации (выведена из штата в январе 1991 г. в связи с образованием самостоятельной редакции радиовещания). Должностные обязанности сотрудников соответствовали типовым.

Аналогичными были структуры других редакций, естественно, с учетом специфики территории распространения. В частности, Копейск и Еманжелинск — шахтерские города, не являющиеся райцентрами, соответственно в них не было отдела сельского хозяйства, но был укрупнен промышленный отдел.

Подобная структура сохранялась вплоть до 1992 г. Лишение партийных органов исключительного права на управление районными и городскими газетами, принятие в декабре 1991 г. Закона РСФСР «О средствах массовой информации», начало рыночных реформ в Российской Федерации не сразу привели к изменениям в практике управления печатными СМИ городов и районов. Хотя, безусловно, новые реалии заставили редакторов газет искать новые способы, опробовать ранее не используемые методы управления, самостоятельно принимать решения, касающиеся не только содержания и оформления газет, но и финансирования работы редакции, организации подписной кампании и снабжения в условиях инфляции.

Вместе с тем проблема совершенствования управления редакционными коллективами была всерьез поставлена еще в начале 70-х гг. Начало дискуссии положила Всесоюзная научно-практическая конференция, посвященная обсуждению вопросов научной организации журналистско-

го труда и работы редакционных коллективов. При этом в качестве общего определения использовалось следующее: научная организация труда (НОТ) — это достижение цели в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами труда. Главным результатом состоявшейся дискуссии стала, в частности, констатация того факта, что «...для того, чтобы редакционная система безотказно и эффективно функционировала, чтобы четко работали все ее элементы, необходимо обеспечить ее управление»¹².

«Оптимальная структура редакции — одна из важнейших предпосылок научной организации журналистского труда»¹³. Этот тезис был подробно обоснован исследователями, считавшими, что от того, как построена редакция, какие созданы в ней подразделения, какие существуют между ними связи, зависит как вся ее деятельность, так и успех работы каждого ее сотрудника.

Большинство методов управления редакциями, выработанные и использованные в рамках внедрения НОТ в редакции, сочетало рациональный и творческий подходы, и это предопределило их использование и в дальнейшем, после того как районные и городские газеты перестали быть партийными органами печати. Однако багаж методов управления редакционной деятельностью во многом (и чем дальше, тем больше) становился неадекватным реальной ситуации, с которой столкнулись управленческие кадры городских и районных газет в период коренной перестройки издательской деятельности в России с начала 90-х гг. Это вынуждало их искать новые подходы, зачастую методом проб и ошибок, поскольку никакие иные методики, кроме разработанных в советский период, доступны не были. Между тем в западной журналистике в 1970-х — начале 1990-х гг. уже накопился большой управленческий опыт, который именно в это время начал систематизироваться и анализироваться.

В западных изданиях отделы формируются по функциональному признаку, по направлениям деятельности, из которых в общем виде можно выделить три: редакционное, техническое и коммерческое¹⁴. По газетной терминологии «редакционный» означает основное направление деятельности газеты — публикацию новостных материалов (обозначая этим термином все содержание газеты за исключением рекламы). В обязанности технических подразделений входит собственно производство газеты: верстка — размещение на площади газеты текстовых и образительных материалов — и изготовление формы для печати. На долю коммерческих отделов выпадает важная задача поиска рекламодателей, поскольку именно за счет поступлений от рекламы газета может существовать в качестве независимой финансовой единицы. Они также занимаясь привлечением подписчиков и обеспечением роста тиража, ведут бухгалтерский учет.

Организационная структура газеты на Западе формируется с учетом этих направлений деятельности, которые должна осуществлять каждая газета независимо от ее размера. Сложность структуры зависит лишь от объемов деятельности. В газетах, аналогичных российским городским и районным газетам, структура включает в себя, как правило, пять отделов:

- коммерческий — дирекция и службы управления;
- редакция новостей — служба новостей и комментаторы;
- рекламный — часто имеет подразделения коммерческой рекламы и службу объявлений;
- распространения — отвечает за распространение тиража и подписку;
- производственный — отвечает за производство газеты и за производственные фонды и оборудование.

Каждый из отделов имеет руководителя, старшим руководителем компании является издатель. Он может быть владельцем или совладельцем издания либо, если газета является собственностью корпорации, наемным сотрудником, в задачи которого входит контроль за изданием газеты, выработка редакционной политики. Иногда издатель является и редактором газеты, но это, как считается, отрицательно сказывается на выработке стратегического направления развития газеты. Редактор несет ответственность за освещение в газете местных событий и событий национального масштаба, интересных читателям газеты, распределяет задания между репортерами и оценивает качество их работы. В обязанности редактора, которые, в зависимости от масштабов издания, он может разделить с помощниками, входит контроль за редактированием материалов, написание заголовков и макетирование полосы.

Как видим, руководство издания осуществляется двумя каналами: редакционным направлением руководит редактор, техническим и коммерческим — издатель, который осуществляет также общее руководство. Этот принцип разделения сфер влияния между главным редактором и издателем можно назвать классическим.

Говоря о западной практике СМИ, нельзя не отметить ряд тенденций. Определяющая из них — процесс монополизации — берет начало в XIX в., с изобретения машин, позволивших издавать газеты в большом количестве экземпляров в расчете на широкую аудиторию. В конце XIX в. газета окончательно стала товаром, журналистика превратилась в одну из основных сфер приложения капитала, а издательское дело стало частью производства. На деятельность газетных и журнальных предприятий, выпускающих печатную продукцию, распространились все законы капиталистического производства, в том числе и закон концентрации и монополизации.

Важно заметить, что данный процесс — явление типичное для всего западного мира, вне зависимости от экономического положения отдельных территорий и других факторов¹⁵. Предпосылки процесса концентрации и монополизации — в первую очередь экономические: всевозрастающие издержки производства (в первую очередь цены на бумагу); непосильность обновления основного капитала, необходимого в эпоху технического перевооружения; слабые каналы рекламных поступлений, их перераспределение в пользу телевидения¹⁶. Следствием процесса концентрации и монополизации стало сокращение числа изданий. В результате в США с начала 1920-х до середины 1970-х гг. число ежедневных провинциальных газет сократилось с 2 200 до 1 750. В итоге в 1976 г. в 1 284 американских городах из 1 500 выходила только одна ежедневная газета. Еще в 150 городах есть утренняя и вечерняя газета, принадлежащая одному издателю. Только в 45 городах (3%) существовала конкурирующая газета¹⁷.

Следствием монополизации стало окончательно разделение функций редактора газеты и ее владельца. Теперь в роли главного редактора как правило выступает наемный высокооплачиваемый специалист¹⁸.

Не только практика западных СМИ, но и опыт журналистики дореволюционной России подсказывают направления, по которым, видимо, предстоит организационно развиваться (и этот процесс уже идет) современной российской прессе. В начале XX в. в российской журналистике появился новый тип редактора — редактор-издатель-капиталист. Яркими представителями этого типа были А.В. Суворин, Н.И. Пастухов, С.Н. Худяков, которые считали получение максимального дохода от своих изданий важнее популяризации социальных идей или литературных произведений. А по мере капитализации прессы произошло разделение функций издателя и редактора: совмещать их обязанности в одном лице стало чрезвычайно трудным делом. Причем вскоре издателем становится вместо отдельного физического лица издательское общество или товарищество: к концу 1913 г. в Москве и Петербурге их было уже свыше двадцати¹⁹.

Следует отметить, что определенной части немонополизированных газет на Западе удастся отстаивать свое существование благодаря субсидиям и дотациям, получаемым из государственных, религиозных или партийных учреждений. Это особенно характерно для прессы Италии, Швеции, Швейцарии, Норвегии и ряда других западноевропейских стран, а также для большинства стран Ближнего и Среднего Востока²⁰.

* * *

Жизнь средств массовой информации, зажатых в тисках жесткой политической цензуры, стала меняться с началом периода гласности. К началу 1990-х гг. полная политическая свобода СМИ была дополнена сво-

бодой экономической. Исследователи справедливо отмечают, что газеты стали первыми очагами рыночной экономики, если не считать полукустарных кооперативов, возникших на заре перестройки. Они одними из первых получили свободу в ценообразовании, возможность распоряжаться большей частью прибыли, пользоваться альтернативными методами сбыта газетной продукции²¹.

Однако этот процесс обнажил и оборотную сторону рыночных отношений. В это же время фантастически выросли и продолжают расти издательские расходы, что привело к тому, что за трехлетний период с 1993 по 1995 гг. подписная цена на экземпляр среднестатистического издания (за среднестатистическое издание берется газета формата А2, выходящая три раза в неделю на 6 полосах) по данным Федерального управления почтовой связи при Минсвязи РФ возросла в 113 раз — с 2,38 до 268,78 р.²² Отсюда ярко выраженная тенденция к снижению спроса массовой аудитории на периодические издания. Хотя резко увеличилось число различных газет, разовый подписной тираж сократился с 1990 г. к 1997 г. в шесть раз, причем в 1993–1995 гг. снижался на 36–40 процентов ежегодно²³.

Эта ситуация имела свою специфику в небольших российских городах и районах. Организационные перемены в городской и районной печати проявились позднее, чем в центральных и крупных региональных изданиях, падение тиража в этих СМИ было менее катастрофическим, конкурентную ситуацию на этом рынке можно назвать благоприятной. И тем не менее переход к рынку для многих редакций оказался весьма болезненным.

Анализ опыта работы средств массовой информации в условиях рынка выявил слабость журналистского менеджмента. Само понимание содержания понятия менеджмента СМИ пришло не сразу. Лишь в конце 1990-х гг. под этим термином стали понимать *совокупность принципов, методов, средств и форм подготовки и выпуска газетных номеров, телерадиопрограмм с целью получения прибыли и удовлетворения потребностей массовой аудитории и науку управления человеческими отношениями в процессе производственной деятельности коллектива СМИ, а также в ходе взаимосвязей с инфраструктурой журналистики и потребителями информации*²⁴.

Подробно рассмотреть изменения, произошедшие в сфере управления в газетах Челябинской области, поможет анализ внешней и внутренней сред редакций. Прежде всего здесь, видимо, следует назвать опасности и возможности, с которыми организации сталкиваются во внешней среде.

Экономические факторы внешней среды в Челябинской области производны от экономической ситуации в стране в целом, хотя и имеют ряд

особенностей. Ключевой момент — минимальная жизнеспособность бюджетов всех уровней, их неспособность выполнять социальные функции.

В области принят и действует закон «О налоге с продаж», однако подписка и розничная продажа газет выведены из числа объектов налогообложения²⁵. Местный 5-процентный налог на рекламу введен лишь в ряде городов и взимается с рекламодателей. Весьма осторожно принимаются решения органами местного самоуправления об облегчении налогового бремени местных газет в части, зачисляемой в местные бюджеты: налоговые льготы сведены к минимуму или вообще отсутствуют. Нетрадиционный подход в этом отношении продемонстрировала редакция газеты «Знамя Октября» (г. Пласт), пролоббировав в городской администрации освобождение от местных налогов связей, что положительным образом сказалось на подписной цене газеты.

Уровень зарегистрированной безработицы в целом по области составлял на 1 июня 1999 г. 1,7% экономически активного населения. При этом в ряде регионов среднеобластной показатель был значительно превышен. В частности, в Южноуральске уровень зарегистрированной безработицы на 01.06.99 г. был равен 3,59%, в Пласте — 5,12%, в Еманжелинске — 9,94%²⁶. При этом прослеживается тенденция к снижению численности безработных граждан практически на всех территориях области.

Что касается отрасли — производства средств массовой информации, — то налицо скорее дефицит квалифицированных кадров. И даже открытие в 1990-х гг. в области двух кафедр журналистики — в Челябинском и Южно-Уральском государственных университетах — вряд ли скоро утолит кадровый голод, учитывая продолжающийся рост числа изданий и вещателей на рынке области и непривлекательность районных и городских газет для молодых специалистов, делающих карьеру в журналистике.

Политические факторы внешней среды помогут оценить результаты исследований, проведенных в рамках проекта «Общественная экспертиза» в 87 субъектах Российской Федерации в сентябре 1999 г. Организаторы проекта: Союз журналистов России, Фонд защиты гласности, автономная некоммерческая организация «Интерньюс», Центр права и средств массовой информации и Национальный институт социально-психологических исследований. Главный вывод исследования: сегодня в России нет ни одного региона с комфортным для СМИ законодательным и политическим климатом.

При этом совокупный индекс Челябинской области поставил ее на 73-ю позицию в общем списке. В частности, в том, что касается свободы производства информации издателем или вещателем, Челябинская область названа в числе неблагоприятных регионов. Отмечено, что порядок предоставления государственной поддержки местным СМИ не отвечает федеральным законам. Юридически уязвимы и правила аккредитации

журналистов, действующие в области, нарушается законодательство в части, обязывающей руководителей и иных должностных лиц государственных органов предоставлять редакциям информацию по устным и письменным запросам. В субъекте Федерации не действует ни одной из семи возможных льгот для компаний — распространителей прессы. В итоге в Челябинской области СМИ не чувствуют себя свободно и комфортно на всех этапах создания и продвижения информации²⁷.

При этом следует отметить, что в области существует ряд организаций, занимающихся отстаиванием интересов коллективов городских и районных СМИ. Это прежде всего Союз журналистов Челябинской области, а также созданная в 1998 г. Ассоциация городских и районных газет Челябинской области и действующий в ее рамках Совет редакторов.

Технологический фактор внешней среды в 1990-е гг. претерпел кардинальные изменения. Область одной из первых в бывшем СССР совершила переход от технологии высокой печати к офсету, что позволило в начале 1990-х гг. сконцентрировать имеющиеся в распоряжении издателей ресурсы на другом важном направлении — совершенствовании предпечатного процесса. В 1993–1995 гг. практически все редакции городских и районных газет при поддержке областной администрации смогли совершить переход от технологии фотонабора к технологии компьютерной верстки (в ряде мест, например в Увельском районе, такой переход был осуществлен не в редакциях, а в близлежащих типографиях). К 1999 г. все редакции занимаются версткой газеты самостоятельно, используя при этом программные продукты фирмы «Adobe».

Печатные технологии в 1990-е гг. также получили свое развитие. В течение 1997–1999 гг. в пределах территории распространения газет и в близлежащих районах начали работу три новые технологические линии (в Троицке, Еманжелинске, Челябинске), способные печатать районные и городские газеты в том числе и в полноцветном исполнении. Пока в силу финансовых причин эта возможность используется слабо, но открывает определенные перспективы.

О рыночных факторах внешней среды дают представление данные, полученные в ходе социологического опроса «Выборы в Государственную Думу-99 в Челябинской области», проведенного Челябинским центром анализа и прогнозирования по заказу Союза промышленников и предпринимателей Челябинской области 10–18 ноября 1999 г. Абсолютное большинство жителей области относит себя к бедным (около 80% опрошенных оценили свое материальное положение следующим образом: «...денег хватает только на питание», «...за гранью бедности, не хватает даже на питание»)²⁸. При прожиточном минимуме, равном в области 838,6 р., среднемесячные денежные доходы в расчете на душу населения составили в январе 2000 г. всего 1 392,9 р.²⁹.

При оценке уровня конкуренции на информационном рынке следует выделить несколько групп: «традиционные» городские и районный газеты (в большинстве своем потерявшие в тираже, но сохранившие потенциал и статус главной газеты в своем городе или районе); местное проводное вещание (сведено в области на нет); региональные электронные СМИ — телевидение и радио (на нынешнем этапе своего развития не в состоянии удовлетворить специфические информационные потребности жителей конкретного района или города). Особо следует сказать об областных изданиях, чей интерес к провинции понятен и очевиден, но редакционная политика не имеет пока четко выраженного регионального вектора. Как следствие — низкие подписные и розничные тиражи областных изданий в городах и районах области. Например, в городе Еманжелинске число подписчиков и покупателей ведущей областной газеты «Челябинский рабочий» по данным, предоставленным местным узлом связи редакции газеты «Новая жизнь», в двадцать раз меньше, чем у местной газеты. Присутствие в регионах центральных СМИ (за исключением телевидения и радио с их спецификой) сведено к минимуму и ограничено двумя-тремя названиями: «Спид-инфо», «Комсомольская правда» («толстушка»), «Аргументы и факты».

Сопоставимыми по тиражу и степени влияния на потребителей конкурентами «традиционных» изданий являются «новые» газеты. С подобного рода конкуренцией столкнулись в 1990-е гг. большинство газет Челябинской области. При этом показательно, что появление и агрессивное наступление конкурентов не всегда приводит к резкому ослаблению позиций на рынке «традиционных» изданий. В частности, в Троицке появление на рынке рекламно-информационной газеты «Регион-пресс» и еженедельника «Междуречье» почти не сказалось на розничных тиражах газеты «Вперед». Снижение тиража составило не более 5–10 процентов, что на самом деле является весьма тревожным симптомом. Это свидетельствует о том, что либо новые газеты обнаружили свободный сегмент рынка, который потенциально мог быть освоен «традиционной» газетой, либо (если читатель у обеих газет один) качество информационного продукта, предлагаемого редакцией газеты «Вперед», далеко от потребностей и читатели вынуждены обращаться к альтернативным источникам для получения полной картины происходящего. В связи с этим, видимо, следует вести речь о большой емкости информационного рынка в ряде территорий.

Среди реальных конкурентов «традиционным» городским и районным газетам на локальном информационном рынке можно выделить две группы изданий: принадлежащие коммерческим предприятиям и обслуживающие либо частные интересы их владельцев (по продвижению товаров и услуг), либо ориентированные на работников «своих» предприятий

и их информационные потребности (своеобразные многотиражки). Другая группа — коммерческие издания, ставящие своей главной задачей получение прибыли за счет продаж газеты (как правило, розничных) и рекламных возможностей. В ряде случаев такие газеты оказываются способны составить конкуренцию «традиционным» изданиям, даже если изначально такая цель не ставилась.

Важно отметить, что во всех шести городах и районах действуют местные телестанции, пока, по причине профессиональной и технологической слабости, не составляющие конкуренции печатным СМИ на местном информационном рынке. Можно, впрочем, говорить о муниципальных телерадиокомпаниях как о серьезных конкурентах за долю в местном бюджете, выделенную на поддержку учрежденных органами местного самоуправления СМИ.

У конкурентов, проявивших себя на рынке в 1990-х гг., сильных сторон, безусловно, меньше, чем слабых. К последним в первую очередь необходимо отнести профессиональную, творческую беспомощность персонала. Издательским бизнесом нередко начинают заниматься люди, не имеющие никакого практического газетного опыта либо имеющие только журналистские навыки. Не всегда оказывается возможным четко определить, какую цель ставят перед собой учредители того или иного издания, практически никто из них не обладает сколько-нибудь серьезной материально-технической базой. Однако есть и безусловно сильные качества — быстрая обучаемость и готовность к риску, а также отсутствие обязательств, сдерживающих поиск своего места на рынке.

Анализ факторов конкуренции показывает, что «традиционные» газеты слишком мало вниманию уделяют продвижению своей газеты как товара на рынок, в результате чего конкуренты с более грамотно построенной стратегией имеют серьезные шансы за закрепление на местном рынке и даже вытеснение из него «традиционных» СМИ.

Социальные факторы внешней среды также получили отражение в ходе социологического опроса «Выборы в Государственную Думу-99 в Челябинской области». В частности, опрошенным было предложено обозначить главные проблемы своего города, района. Наибольшую озабоченность вызвали низкая зарплата (пенсии, стипендии), борьба с криминализацией власти, коммунальное хозяйство, здравоохранение. В число существенных входит проблема занятости. Когда речь идет о прогнозе изменений социально-экономической ситуации в городе, районе, большинство жителей промышленных городов (44%) считают, что ситуация скорее всего останется на прежнем уровне, в то время как большинство жителей Пластовского, Троицкого районов (58%) уверено, что ситуация ухудшится. Главная причина пессимизма — тяжелое материальное положение и война в Чечне. Среди последней категории меньшее число

опрошенных, чем в целом по области, видят надежду на улучшение своего положения в собственных усилиях. Почти половина из числа опрошенных возлагают надежды на областную, центральную либо местную власть. Хотя в целом надежды на власть имеют тенденцию к снижению, смещению по направлению от властей к человеку.

В ходе исследования был также определен показатель доверия средствам массовой информации. Местные платные газеты в целом по области находятся на пятом месте по степени доверия (11%), уступая центральным и местным теле- и радиоканалам информации, но опережая центральные газеты и местные бесплатные издания. В ряде мест (в том числе в городах Пласт, Троицк, в Троицком районе) рейтинг местной платной печати опускается до критической отметки в 3,2%, здесь же максимально высокий процент (54) набрала позиция «Не доверяю никаким СМИ».

Таким образом, можно выделить ряд факторов возможностей и факторов угроз, существующих во внешней среде средств массовой информации Челябинской области. К факторам возможностей следует отнести лояльное законодательство, в том числе налоговое; соответствие материально-технической базы уровню развития технологии; отсутствие антимонопольного законодательства, способного ограничить рынки сбыта и тиражи газет; сокращающиеся темпы инфляции и обозначившуюся политическую стабилизацию; восприятие населением «традиционных» газет как главных газет в городах и районах.

Факторы риска значительно более разнообразны и менее предсказуемы. Прежде всего это экономическая нестабильность и, как следствие, низкий уровень доходов населения, слабость бюджетов всех уровней; усиление конкуренции на локальных рынках, угроза выхода на них крупных региональных изданий; возможность трансформации законодательства без учета реалий существования городских и районных газет, слабость рычагов отстаивания интересов в региональных и федеральных органах власти; восприятие населением «традиционных» печатных СМИ как источников информации, тесно связанных с властными структурами.

Следующий шаг — управленческое обследование городских и районных газет, основными функциональными зонами которого являются маркетинг, финансы, производство, персонал, организационная культура и имидж организации, а также учредители СМИ и форма собственности редакции.

При анализе **функций маркетинга** традиционно выделяют семь важнейших элементов исследования. Остановимся на ключевых из них.

Разнообразие и качество ассортимента. Печатные СМИ не относятся к числу фирм, периодически осваивающих новые изделия. Единствен-

ное направление деятельности, в котором газеты считают возможным расширять свой ассортимент, — издательская деятельность, зачастую тесно связанная с производством основного продукта — газеты. В частности, «Знамя Октября» в качестве эксперимента выпустило приложение «Для хозяюшек»; газета «Настроение» в начале 1990-х гг. обеспечила себе устойчивый сбыт за счет выпуска девяти заводских газет в качестве информационных приложений к газете. Газета «Новая жизнь» с 1990 г. выпускает ежемесячное приложение для школьников «Школьным ОКом» («ШОК»), специальный рекламный вкладыш к трем соседним газетам «Регион».

Редакция газеты «Вперед» еще в январе 1991 г. воспользовалась возможностью, предоставленной законом СССР «О печати и других средствах массовой информации», и выступила учредителем нового издания — рекламно-информационной газеты «Троицкая ярмарка». В течение 1991 г. вышло четыре номера, к подготовке которых были подключены все работники редакции (при этом, отметим, структура организации приобретала черты матричной). Ожидаемой коммерческой прибыли проект не принес, но со временем позволил редакции серьезно перестроить процесс выпуска газеты: «Троицкая ярмарка» заменила субботний номер газеты «Вперед» и стала еженедельником, на который была сделана основная ставка в новой тиражной политике газеты. Редакция осуществила в 1991 г. и ряд других издательских проектов: выпустила сборник методических материалов по приватизации государственных (муниципальных) предприятий, сборник анекдотов, рецептов домашних вин и даже сборник «Русский мат». Однако отсутствие опыта вызвало проблемы с реализацией, и это направление деятельности было в тот момент свернуто.

Исследуя аспекты *рыночной демографии* следует отметить, что абсолютное большинство «традиционных» газет оказалось не в состоянии проводить либо заказывать профессиональные исследования изменений на рынке и в структуре потребителей своей продукции. Чем вызвано падение тиража в тот или иной период? Чем вызван его возможный рост? Кто те читатели, которые отказались от подписки на газету? Что может повлиять на их решение вернуться к чтению той или иной газеты? На эти вопросы редакторы и журналисты газет в городах и районах, как правило, не имели и не имеют ответа. Периодически проводимые анкетирования через газету дают лишь отрывочные данные по причине своей методологической слабости. В целом газеты не готовы к проведению серьезных исследований на рынке — и в этом их значительная внутренняя слабость.

Тот же вывод можно сделать и говоря о *рыночных исследованиях и разработках* новых товаров и услуг, а также новых рынков. В силу этого обстоятельства районные и городские газеты всегда идут вслед измене-

ниям на рынке и не в состоянии работать на опережение. Примером может служить организация рекламной деятельности газет в 1990-е гг. — фактически это была разработка новой услуги. Приходится констатировать, что в большинстве редакций газет области не просматривается четкой редакционной политики по увеличению доходов от рекламы.

Несколько отличается от общей ситуация только в городах с высокой коммерческой активностью — в Троицке, Южноуральске, где объем рекламных объявлений в газетах максимально близок к оговоренной законодательством ограничительной квоте в 40% от общего объема издания.

Безусловно, рекламный рынок в провинции развит неравномерно и чаще всего пребывает в пассивном состоянии. Однако большинство редакций почти ничего не делает для того, чтобы эту ситуацию изменить в благоприятную для себя сторону. Попытки выхода на новые рынки для поиска потенциальных потребителей услуг (рекламодателей) единичны. Редакции далеки от выработки комплексной редакционной политики в области рекламной деятельности, чаще не готовы к кооперированию в этой сфере с другими СМИ.

С другой стороны, к сильным сторонам редакций можно отнести *предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов*. Хотя не всегда можно наблюдать комплексные, долгосрочные решения в этой сфере, большинство редакций проявляют ярко выраженный творческий подход к работе с читателями. Главное направление приложения сил — предоставление льгот подписчикам: страхование в фирмах-партнерах, возможность публикации рекламы со значительной скидкой или даже бесплатно, более низкая подписная цена для постоянных подписчиков. В практику ряда газет вошли розыгрыши призов среди подписчиков газеты. Не сходят со страниц газеты многочисленные и самые разнообразные конкурсы, призванные удержать интерес читателей к изданию.

Сбыт, реклама и продвижение товара — еще один элемент, где руководители редакций стараются использовать максимум имеющихся в их распоряжении возможностей. И не только в плане саморекламы на страницах собственных изданий. Используется наружная реклама (в Еманжелинске — рекламный щит на центральной улице города; в Троицке — надпись на автобусе). В Пласте на эту сферу деятельности редакции перенесли принцип «от дома к дому».

В большинстве редакций основные усилия сосредоточены на организации подписной кампании, что объясняется величиной территории распространения газет и сложностью в связи с этим организации розничных продаж. Иначе складывается ситуация в местах компактного проживания потенциальных читателей газеты. В редакции газеты «Альянс-пресс» нет приоритета подписки, основная часть тиража распространяется через каналы розничной торговли. У газеты «Копейский рабочий» есть своя

сеть киосков в городе. Редакция предполагает усилить службу распространения, сделав акцент на розничных продажах номера с телепрограммой. Тем же путем идет редакция газеты «Новая жизнь».

Этот подход ярче всего проявил себя в деятельности редакции газеты «Вперед». Начиная с 1993 г. в тиражной политике редакции произошли изменения, целью которых было увеличение поступлений от розничных продаж выпуска с телепрограммой («Троицкая ярмарка»). Были приняты меры по организации розничных продаж вне сети киосков «Роспечати», через уличных торговцев. Обратной стороной этого процесса стало падение тиража будничного номера газеты, который в 1999 г. был более чем втрое меньше, чем тираж «Троицкой ярмарки».

Заслуживает внимания и опыт газеты «Вперед» по организации собственной службы доставки газеты. Дело в том, что услуги почты как монополиста доставки прессы в рыночных условиях оказались непосильно дороги. Несмотря на предпринимаемые редакциями усилия, в лучшем случае редакциям удавалось разделять доходы от подписки с почтой в соотношении 3:1, в худшем — отдавать за доставку газеты половину полученных от подписчиков денег.

В 1997 г. редакция газеты «Вперед» попробовала отказаться от посредников в производстве и распространении газеты, и не продлила договор с районным узлом федеральной почтовой связи на очередное полугодие. В структуре редакции появился новый отдел — отдел подписки и доставки, который заключил договора с отделением Сберегательного банка, агентством «Роспечать», распространителями газеты на предприятиях, осуществил набор почтальонов редакции по трудовому соглашению.

Как уже было отмечено, рынок труда не готов сегодня удовлетворить в полной мере потребности редакций местной печати в квалифицированных кадрах, и перед большинством редакций городских и районных газет стоит проблема комплектации штата творческих сотрудников. В ряде редакций («Знамя Октября», «Альянс-пресс») нет ни одного сотрудника, окончившего университет по специальности «журналистика».

Однако наличие или отсутствие профессионального образования — не главный критерий при найме работника. У каждой редакции свои подходы. В этом смысле интересна политика фирмы «Альянс», издающей газету «Альянс-пресс». В городе до 1992 г. не издавались газеты, соответственно не было ни одного специалиста газетного дела. В итоге набирали всех желающих, в основном молодых людей (средний возраст сотрудников в 1999 г. составил 24 года). В течение долгого времени в редакции наблюдалась большая текучка кадров, за восемь лет сменилось четыре главных редактора. При этом каждому новому сотруднику предоставлялась возможность творческой инициативы, определенный карт-

бланш. «Альянс-пресс» — практически единственная газета, руководитель которой оценивает инициативность сотрудников выше их компетентности (8 и 6 баллов соответственно по 10-балльной шкале). С течением времени естественным образом коллектив стабилизировался, и издатель столкнулся с новой сложностью — настороженным восприятием новичков, что в перспективе может привести к изменению соотношений компетентности и инициативности, как это произошло практически во всех редакциях, имеющих многолетний стаж.

К общим для большинства редакций Челябинской области тенденциям можно отнести их феминизацию, а также вполне продуктивный средний возраст работников — около 40 лет (эта цифра меньше среди технической части редакционных коллективов). Конкурсный набор редакции почти не практикуют, что объяснимо кадровым дефицитом на рынке труда. Контракты как форма оформления трудовых правоотношений также используются крайне редко.

Исключение из общего ряда составила редакция газеты «Вперед», в которой с марта 1997 г. с журналистами редакции были заключены бессрочные трудовые договоры. Переход на контрактную систему сопровождался изменениями в системе оплаты журналистского труда: в порядке эксперимента корреспонденты были лишены окладов и переведены на гонорарную систему оплаты труда. Эта система предусматривала точный учет опубликованных материалов (в строках) и строгую привязку стоимости строки к общим доходам редакции (на гонорары выделялись 10% общих доходов редакции в текущем месяце). Положительные результаты эксперимента привели к решению о переводе всех сотрудников редакции на оплату труда, напрямую зависящую от общих доходов редакции в текущем месяце (фонд оплаты труда составил ровно 35% от общих доходов) и коэффициента занимаемых ими должностей (с учетом, в отличие от журналистов, отработанных часов).

В абсолютном большинстве других редакций система оплаты труда сохранилась практически неизменной с советского периода развития прессы. Существуют оклады, рассчитанные на основе единой тарифной сетки работников бюджетной сферы. В дополнение к ним журналисты получают гонорары исходя из предусмотренного в редакции гонорарного фонда. В разных редакциях гонорар составляет от 25 до 70 процентов от базового оклада. Существуют надбавки, системы премирования. В то же время ни в одной редакции из шести исследованных нет работающей системы аттестации кадров, отсутствует план преемственности руководящих должностей.

Руководители редакций в большинстве своем избираются трудовым коллективом с последующим утверждением соучредителями. В редакциях, издатель которых обозначен более явно, главные редактора назнача-

ются. В «Альянс-пресс» — руководителем фирмы; в «Копейском рабочем», который является муниципальным предприятием, — главой администрации города.

Организационная культура и имидж редакций — два также достаточно сильных фактора внутренней среды редакций городских и районных газет. Это, видимо, определяется многолетними традициями, творческим характером коллективов редакций, их определенным демократизмом и небольшим штатом, изначально публичным характером деятельности.

Свой внешний имидж большинство редакций оценивает как достаточно высокий. Объясняя это в первую очередь традиционным отношением жителей городов и районов к «своей» газете, а также тем, что перемены, происходящие в содержательной модели изданий, соответствуют переменам в общественном сознании. Ряд редакций предпринимает дополнительные шаги по сохранению и закреплению своего положительно-го образа в общественном мнении. В этом смысле интересен опыт редакции газеты «Знамя Октября», где наблюдается системность в работе с влиятельными общественными институтами (администрацией города, администрациями поселков, руководителями предприятий, предпринимателями, представителями общественных организаций). Редакция, оказывая воздействие на влиятельных персон, исходит из ключевого посыла: заинтересованность в сотрудничестве с газетой — часть современного стиля руководства, это знак уважения к людям, для которых и на которых руководитель работает. Такое идеологическое воздействие имеет несколько целей, главные из которых: через развитие понимания необходимости газеты для нормального ведения дела изменить ситуацию со свободой обращения информации в регионе и выправить положение дел на рекламном рынке города.

Подводя итог, можно сделать вывод о наличии внутри редакций городских и районных газет достаточно ярко выраженных сильных сторон, которые в большинстве «традиционных» газет связаны с традициями, заложенными в советский период: прежде всего речь идет об организационной культуре организаций и их имидже, отчасти о персонале и производстве, но лишь в небольшой степени о маркетинге (предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов, продвижение товара). «Новые» издания, а также те, которые серьезным образом преобразили сферу своей деятельности (Копейск, Троицк), обладают большим потенциалом в сфере маркетинга (особенно в том, что касается разнообразия и качества ассортимента, рыночных исследований и разработок, в особенности исследования рыночной демографии — слабого места практически всех «традиционных» газет), финансов, производства.

При этом наиболее слабым фактором внутренней среды практически всех средств массовой информации является отсутствие не только стра-

тегического, но порой и систематического тактического планирования. Приходится констатировать, что редакционные менеджеры пренебрегают ключевым вопросом управленческой деятельности — выработкой целей.

В целом управленческое обследование редакций городских и районных газет области позволяет сделать вывод: чем более предприятие, производящее средства массовой информации, действует как открытая система, гибко реагируя на возможности, предоставляемые внешней средой, и усиливая внутренние факторы в ответ на угрозы внешней среды, тем более устойчивые позиции приобретает это предприятие на рынке, тем большие резервы для роста обнаруживает в первую очередь внутри самого себя, приводя организационную структуру в соответствие с изменяющимися условиями деятельности.

В 1990–1993 гг. структура большинства редакций оставалась неизменной, при том что практически все факторы внешней среды и многие факторы среды внутренней претерпели изменения. Более того, во многих редакциях творческие отделы как основные структурные единицы продолжали существовать и в 1999 г. Точнее, должности сотрудников отделов, в ряде случаев даже без упоминания специализации отдела, поскольку как таковой четкой тематической специализации в редакциях не сохранилось. Отметим это обстоятельство, которое свидетельствует об ослаблении потенциала творческих коллективов редакций «традиционных» газет и о незаконченности процесса формирования адекватной состоянию общества содержательной модели большинства изданий.

Вместе с тем уже в 1993 г. встал вопрос о расширении ряда других направлений деятельности газеты — переходе на новую технологию набора и верстки, расширении рекламной деятельности редакций. В результате всех реорганизаций (возникновение и становление компьютерной группы, создание и развитие службы доставки и розничной продажи газет, приобретение типографии, развитие рекламной деятельности) редакция газеты «Вперед» к декабрю 1999 г. приобрела более сложную организационную структуру.

То же самое можно сказать о структуре редакции газеты «Копейский рабочий», которая начала формироваться в 1993 г., а к 1999 г. даже в рамках малой по численности фирмы проявились черты, позволяющие говорить о переходе к дивизиональной структуре с возможностью внедрения элементов матричной структуры управления.

В этом направлении, видимо, предстоит развиваться и другим редакциям городских и районных газет, хотя предпосылки для этого пока обнаруживаются не везде. В частности, в ряде «традиционных» газет организационная структура редакции практически не изменилась с советского периода развития. Если и происходили какие-либо изменения, они не имели принципиального характера.

Важно отметить, что изменения в организационных структурах предприятий с сильной внутренней средой происходят в русле основных направлений развития управления, формирования и трансформации структур, обозначенных теоретиками отечественного и зарубежного менеджмента. Это означает, что действующие в настоящий момент структуры редакций городских и районных газет следует рассматривать как переходные, и сам современный этап развития местной печати в связи с этим можно назвать переходным.

Характерной чертой этого этапа является отсутствие четко сформулированных целей деятельности редакций городских и районных газет; недостаточное использование разработанных как в отечественной, так и в западной практике приемов менеджмента либо непродуманная их адаптация к конкретным условиям функционирования организации; отсутствие механизмов анализа изменений факторов внешнего воздействия на организацию и переменных внутренней среды; недостаточная ориентация на потребителя. Особое место в этом ряду занимает нерешенность вопроса собственности на многие издания.

Вывод о том, что местная газета является необходимым компонентом социальной структуры района и города, был научно обоснован еще в 1970-е гг. В этом, видимо, заложен мощный стабилизирующий фактор, определяющий сохранение (а в ряде случаев и развитие) газет практически во всех городах и районах Российской Федерации в условиях перманентного экономического кризиса, прежде всего в сфере финансов. Безусловно, сохранению газет, берущих начало с советских времен, способствовала и государственная экономическая поддержка, которая оказывалась редакциям местных газет в течение 1990-х гг. из бюджетов разных уровней. Эта поддержка была обоснована необходимостью сохранения единого информационного пространства, права граждан на получение информации. Цель была достигнута, однако в итоге в сфере обращения печатных СМИ было заметно ослаблено влияние рыночных факторов.

Сказывается на таком ходе событий в первую очередь неопределенность статуса редакций газет, начавших выходить в советский период развития страны. Точнее, неопределенность статуса учредителя газеты, ее издателя и собственника предприятия, производящего средство массовой информации. Яркого выраженного собственника не имеет практически ни одна из «традиционных» газет. С одной стороны, учредителями бывших печатных органов партийных комитетов в большинстве случаев являются органы местного самоуправления, трудовые коллективы редакций, в ряде регионов — администрации субъектов РФ. С другой — учредителями предприятий, выпускающих эти СМИ, являются либо государственные, либо муниципальные органы. Третья позиция — издателя газеты — занята, как правило, управлениями печати (структурными подраз-

делениями администраций областей, краев, республик) и региональными издательствами, в оперативном управлении которых находятся государственные типографии, печатающие районные и городские газеты.

Как видим, определить в этой ситуации собственника, должного нести единоличную ответственность за существование и развитие конкретного печатного органа, невозможно. По этой причине основная ответственность за это ложится на плечи управляющего — главного редактора газеты, который в большинстве случаев становится де-факто издателем своей газеты, концентрируя в своих руках все рычаги управления не только творческим процессом редакционной подготовки газеты, но и процессами выпуска, распространения издания, финансовыми потоками.

В ходе обсуждения поправок к Закону о СМИ в Государственной думе РФ второго созыва звучало предложение удалить из текста закона понятие «учредитель», заменив его на слово «издатель», которое по смыслу приравнивают к понятию «собственник издания». При этом издателю и редактору проект поправок предлагал заключить между собой договор, где, в частности, были бы определены основные требования издателя к содержанию средства массовой информации. Проведенные парламентские слушания выявили важную особенность действующего законодательства о средствах массовой информации: отсутствие понятия «собственность» и «собственник СМИ», вследствие чего права и обязанности таких собственников остаются вне правового регулирования. Без законодательной защиты в этих новых условиях остаются и профессиональная независимость журналиста от собственника, и особенно права читателей, зрителей, слушателей, то есть потребителей СМИ. Ясно, что большее всего данное положение дел ударяет по самым слабым субъектам информационного рынка — редакциям городских и районных газет, которые в процессе приведения своего организационно-правового статуса в соответствие с действующим гражданским законодательством все чаще приобретают статус унитарных предприятий, государственных или муниципальных учреждений³⁰.

С точки зрения менеджмента в этом положении дел кроется серьезная преграда на пути преобразования механизма управления печатными СМИ — сохранение ориентации в целях организации на собственников СМИ, а не на потребителей, как того требуют современная модель управления и здравый смысл переживаемого этапа развития общества. Очевидно, что пока не будет переломлена эта тенденция, оставшаяся в наследство от советского периода, будет продолжаться переходный период в развитии городских и районных газет: по-прежнему будет затруднен процесс формулировки целей и задач редакционной деятельности и, как следствие, проблем в формировании оптимальной организационной структуры и использования управленческих методов.

Между тем процесс рыночных преобразований, охвативший все сферы деятельности, заставил и редакции средств массовой информации, даже в условиях правовой неопределенности, адаптировать свою структуру, методы управления к новым реалиям. Очень многое при этом оказалось пригодным из прошлого опыта отечественной прессы, особенно те наработки, которые были сформулированы, обоснованы и апробированы в ходе внедрения научной организации труда в деятельность редакционных коллективов.

Российские газеты не только в крупных центрах, но и в городах и районах областного подчинения в ходе проб и ошибок избирают принципы управления, характерные для западного менеджмента СМИ. Эти принципы предусматривают в том числе создание небольших подразделений, укомплектованных меньшим числом, но более квалифицированными специалистами, небольшое число уровней управления; ориентацию на потребителя. Однако это не значит, что в итоге российские печатные СМИ организационно будут аналогичны тем, что многие годы функционируют на Западе. В этом смысле важен вывод, сделанный генеральным директором Европейского института СМИ профессором Бернд-Петером Ланге по итогам международного colloquium «Условия экономической и политической независимости СМИ»: разнообразие в организации, в средствах финансирования и в профессиональных журналистских стандартах отражает культурное богатство Европы³¹.

¹ См.: Рабочая книга редактора районной газеты: опыт, методики, рекомендации/ Под ред. Я.Н. Засурского. М., 1988. С. 76.

² См.: Управление организацией: Учебник/ Под ред. А. Г. Поршнева и др. 2-е изд., перераб. и доп. М., 1999. С. 26.

³ См.: Рабочая книга редактора районной газеты... С. 7–19.

⁴ Районная газета в системе журналистики: Опыт социологического исследования. М., 1977. С. 29.

⁵ Там же. С. 28.

⁶ Проблемы научной организации журналистского труда и работы редакционных коллективов: Материалы I-й Всесоюз. науч.-практ. конф., 24–26 мая 1972 г. М., 1973. С. 31.

⁷ Районная газета в системе журналистики... С. 128.

⁸ См.: Гребнев А.В. Газета: Организация работы в редакции. М., 1974. С. 52.

⁹ См.: Организация работы редакции газеты: Учеб. пособие. М., 1965. С. 43.

¹⁰ См.: Богданов Н.Г., Вяземский Б.А. Справочник журналиста. Л., 1971. С. 232.

¹¹ Справочник партийного работника. Вып. 25. М., 1985. С. 369.

¹² Гуревич С. М. Принципы организации работы редакции советской газеты. М., 1975. С. 10.

¹³ Гуревич С. М. Разделение и кооперирование труда в редакционных журналистских коллективах: Лекция. М., 1984. С. 3.

¹⁴ См.: Коппероуд Р., Нельсон Р.П. Как преподносить новости [Электрон. ресурс]. Способ доступа: <http://www.npi.ru/NEW/forjour/library/booky/index.htm>

-
- ¹⁵ См.: Журналистика в буржуазном обществе / Под ред. Я. Н. Засурского. М., 1976. С. 43.
- ¹⁶ См.: Беглов С. Монополия слова. 2-е изд., доп. М., 1972. С. 88.
- ¹⁷ См.: Журналистика в буржуазном обществе... С. 43.
- ¹⁸ См.: Беглов С. Указ. соч. С. 292.
- ¹⁹ См.: Ворошилов В.В. Журналистика и рынок: проблемы маркетинга и менеджмента СМИ. СПб., 1997. С. 30.
- ²⁰ См.: Беглов С. Указ. соч. С. 48.
- ²¹ См.: Ворошилов В.В. Указ. соч. С. 10.
- ²² См.: Там же. С. 19.
- ²³ См.: Там же. С. 21.
- ²⁴ Ворошилов В.В. Менеджмент средств массовой информации. СПб., 1999. С. 23.
- ²⁵ См.: Инструкция о порядке исчисления и уплаты налога с продаж: Приложение № 3 к Постановлению губернатора Челябинской области от 25 ноября 1998 года № 561 // Южноуральская панорама. 1998. № 52. С. 10.
- ²⁶ См.: Распределение территорий области по уровню зарегистрированной безработицы// Информац. бюлл. информац.-аналит. управления администрации Челябинской обл. 1999. № 6. С. 39.
- ²⁷ См.: Свобода СМИ «второй свежести»?// Журналист. 1999. № 10. С. 23–25.
- ²⁸ См.: Какой выбор сделает область?: Результаты социологического опроса «Выборы в Государственную Думу-99 в Челябинской области»// Регион. 1999. № 5. С. 27.
- ²⁹ См.: Область продолжает идти вперед: Основные показатели социально-экономического положения Челябинской области в январе 2000 года// Факт. 2000. № 2. С. 33.
- ³⁰ См.: Рекомендации Госкомпечати РФ, Союза журналистов России и Судебной палаты по информационным спорам при Президенте РФ редакциям газет и журналов в связи с необходимостью приведения организационно-правовых норм периодических печатных изданий в соответствие с требованиями Гражданского кодекса Российской Федерации//Журналист. 1999. № 7–8. С. 14.
- ³¹ См.: Ланге Б.-П. Сообща гарантировать независимость прессы// Международная жизнь. 1993. № 10. С. 142.